

ADALÉKOK A BUSINESS PROCESS REENGINEERING TÉMAKÖRÉHEZ

Deák Csaba

Doktorandusz

Miskolci Egyetem, Szervezési és Vezetési Tanszék

Minden változás célja, legyen az csupán egy osztályra vonatkozó vagy egy egész nagyvállalatra, hogy fenntartsák, illetve javítsák az üzleti egység versenyképességét és biztosítsák fennmaradását a piacon. A változás szükségszerűsége - egyszerűen fogalmazva - akkor merül fel, mikor az "öreg", megszokott szabályok, működési praktikák már nem képesek megfelelni a piaci környezet, a fogyasztók elvárásainak. A "change management" nem egy egzakt elméletthalmaz. Állandóan születnek új gondolatok és módszerek, melyek bővítik a változás-menedzsmenttel foglalkozó könyvek tárházát. Az utóbbi néhány évben reengineering láz söpört végig az Egyesült Államokban. A BPR sokak által használt kifejezéssé vált, mely egy viszonylag új technikára utal és különböző emberek számára gyakran különböző jelentéssel bír.

Az elkövetkező írás célja, hogy bemutassa az 1990-es évek legújabb, s talán legnagyobb horderejű "change" elmélete, az úgynevezett Business Process Reengineering (BPR) elmélet néhány fontosabb részletét.

MI A BUSINESS PROCESS REENGINEERING?

A reengineering a vállalat összes üzleti folyamatának alapvető újragondolása és radikális áttervezése a költségek csökkentése, a minőség javítása, a piaci reakcióképesség stb. ugrásszerű fejlesztése céljából. [1] Ez a definíció négy kulcs szót tartalmaz.

1. Kulcs szó: alapvető

Egy reengineering projekt iránt önmagát elkötelező vállalat vezetőinek először is a legalapvetőbb kérdéseket kell feltenniük a vállalatot és a vállalat működését illetően. Miért és miért úgy tesszük azt amit

teszünk? Ezen alapvető kérdések felvetése az üzleti vállalkozás célját, irányítását, vezetését illetően arra kényszeríti a menedzsmentet, hogy az üzletmenet alapvető elemeit, szabályait gondolja újra.

2. Kulcs szó: radikális

A reengineeringben a radikális áttörés azt jelenti, hogy az egész vállalati struktúrát, az összes addig érvényben lévő szabályt figyelmen kívül hagynak és a munkafolyamatok végzése egy teljesen új szabályrendszer és struktúra szerint fog történni.

3. Ugrásszerű

A reengineering célja nem lehet marginális vagy inkrementális fejlesztés - mint a TQM-ben - az üzletmenetben, hanem csakis ugrásszerű fejlődés.

4. Kulcs szó: folyamat

Ez a szó a legfontosabb a definícióban. A legtöbb üzletember nem "folyamatorientált"; többnyire feladatokra, munkákra, emberekre, struktúrára koncentrálnak, de nem magukra a folyamatokra, amelyek eredményeként a vállalati outputokat kapjuk. Az üzleti folyamatot úgy lehetne definiálni, mely olyan tevékenységek összessége, amely során egy vagy többfajta input feldolgozásával olyan outputot állítunk elő, amely valamilyen értéket jelent a fogyasztó számára. [2]

A reengineering a folyamat-struktúrák új megközelítésének a meghatározása, amelyek semmilyen hasonlóságot nem mutatnak a korábbi idők folyamataival. Alapvetően a reengineering az ipari forradalom visszafordítása. A reengineering visszautasítja Adam Smith ipari paradigmájának öröklött, a munkaerő megosztásra, a méretgazdaságosságra, hierarchikus kontrollra, és a fejlődés korai szakaszában lévő gazdaságok egyéb jellegzetességeire vonatkozó feltevéseit. A reengineering új modellek keresése a munka szervezésére. A hagyomány semmit sem számít, a reengineering az új kezdet.

A BPR idea átfogó célja a következő: Áttörő jellegű teljesítménynövelés a meglévő üzleti folyamatok újratervezése által, mely egyidejűleg jelent minőségi, termelékenységi, szolgáltatásbeli és átfutási időre vonatkozó, nagyságrendi javulást. [2] Szervezeti átalakítás a funkciókon áthúzódozó (keresztfunkcionális) csoportorientált struktúra felépítésével, amely egyben az új szervezet meghatározó ismertetője is lesz.

Egy általánosan elfogadott vélemény, hogy BPR-t egy - több szervezeti egységet és funkcióterületeket átfogó - projekt formájában kell megvalósítani, ha ugrásszerű eredményt kívánunk elérni.

MI NEM REENGINEERING ?

Azok az emberek, akik a reengineeringből csak egy általános tudással rendelkeznek, ill. éppen csak ismerkednek a reengineering koncepciójával, gyakran jutnak arra a következtetésre, hogy ez nagyjából ugyanolyan, mint a többi ilyen fejlesztési program, amelyet már ismerek.

"Ah, ismerem, reengineering!" - ezt szokták mondani - "ez csak egy másik elnevezés a leépítésekre". Mások pedig a hónap átstrukturálási és üzleti stabilizációs programjával azonosítják. De egyáltalán nem az.

Az információ-technológia elsődleges szerepe ellenére mostanra már tisztában kell lennünk azzal, hogy a reengineering nem ugyanaz, mint az automatizálás. Az automatizálás egyszerűen lehetővé teszi, hogy hatékonyabban valósítsuk meg a rossz dolgokat. Szintén vigyáznunk kell arra, hogy ne keverjük össze a business-reengineeringet az ún. software-reengineeringgel, amely nem jelent mást, mint elavult információs rendszereknek modern technológia segítségével történő újjáépítését. A software-reengineering nagyon gyakran nem mást produkál, mint kifinomult számítógépes rendszereket, amelyek elavult folyamatokat automatizálnak. A reengineering nem átstrukturálás és leépítés. Ezek tulajdonképpen csak divatos kifejezések a kapacitás leépítésére, az alacsonyabb kereslet kielégítésének érdekében. Ha a piac kevesebb Opel autót akar venni, akkor az Opel csökkenti a méretét a kereslet megfelelő kiszolgálására. De a leépítés vagy átstrukturálás egyszerűen csak azt jelenti, hogy kevesebbet csinálunk kevesebb felhasználásával.

A reengineering ezzel szemben azt jelenti, hogy többet próbálunk meg csinálni, kevesebb felhasználásával. A reengineering egyáltalán nem jelenti a szervezet laposítását, és olyanfajta újraszervezést, hogy kevesebb szervezeti szint jön létre, habár a reengineering tulajdonképpen hozzájárul egy laposabb szervezeti szerkezet létesítéséhez.

A vállalatok nem a szervezeti struktúrából adódóan szembesülnek problémákkal, hanem folyamatstruktúrákból. A régi folyamatot új szervezeti felépítéssel lefedni kb. olyan, mint savanyú bort újra palackozni. Azok a vállalatok, amelyek őszintén törekednek a bürokrácia kiirtására, a rossz végeről közelítik meg a dolgokat. Nem a bürokrácia a probléma. Épp ellenkezőleg. A bürokrácia megoldásként lépett fel az elmúlt 200 év folyamán. Ha nem szereti a bürokráciát valaki a vállalatban belül, meg kellene próbálnia anélkül boldogulni. Az eredmény káosz lesz. A bürokrácia az a ragasztó, amelyik a hagyományos vállalatokat összetartja. A probléma, amelyre a bürokrácia jelenti az egyetlen megoldást, a folyamatok szétzúródottsága. A bürokrácia kiküszöbölésének a módja, ill. a szervezet laposításának a módja a folyamatok újraszervezésében rejlik, amely által a folyamatok többet már nem lesznek szétzúródottak. Akkor a vállalat már könnyen boldogulhat a bürokrácia nélkül.

A reengineering nem ugyanaz, mint a minőségjavítás, a TQM, vagy a kortárs minőségi irányzatok bármelyike. Biztos, hogy a minőségjavító programok és a reengineering számos közös témát és vonást mutat. Mindkettő felismeri a folyamatok fontosságát, és mindkettő a folyamatot a fogyasztó szükségleteitől kiindulva

épít fel visszafelé. Ugyanakkor azonban a két program alapvetően különbözik. A minőségjavító programok a vállalat meglévő folyamatainak belül működnek, az ezeket a folyamatokat próbálják meg javítani a japánok által „kaizen”-nek nevezett eszközzel, ami nem más, mint egy folyamatos, fejlődő javítás. A cél az, hogy azt tegyük, amit már eddig is tettünk, vagy most is teszünk, csak jobban. A minőségjavítás a folyamatlejitésimények kiegyensúlyozott állandó növelését célozza meg. A reengineering - amint már ezt láttuk - áttörést keres, és nem a meglévő folyamatok javításával, hanem az eltüntetésével, megszüntetésével, és újakkal történő helyettesítésével. A reengineering a változás-menedzsmenthez is más megközelítést kíván, mint a minőségjavító programok. [1]

Végezetül nem tehetünk jobbat, mint, hogy visszatérjünk a reengineering eredeti, definíciójához, újakezdés. A reengineering a tiszta lappal történő kezdésről szól. A hagyományos bölcsesség, és a múltból adódó feltevések visszaautásításáról szól.

AZ ÜZLETI FOLYAMATOK ÚJRAGONDOLÁSA

Üzleti folyamat logikusan kapcsolódó tevékenységek sorozatát jelenti, melynek célja, hogy teljesítse a folyamat végtermékének felhasználója igényeit, legyen az akár külső fogyasztó vagy vállalatban belüli. [3] A legtöbb üzleti folyamat nem volt tudatosan tervezve, hanem az idők folyamán a pillanatnyi külső körülményekhez alkalmazkodva fejlődött ki. Sok esetben a "fejlődő erő" a kontroll volt, s nem az egyszerűség, rugalmasság, termelékenység vagy átfutási idő. Ez gyakran tükröződött a "túlnépesedett", elképesztően bürokratikus szervezetekben, ahol már a kontroll, mint kezdeti motívum elvesztette jelentőségét. Ennek eredményeként meglehetősen nagy tér áll a változás menedzserek rendelkezésére. Mostanára már világossá kellett válnon, hogy egy újraszervezett folyamat teljesen másként néz ki, mint egy tradicionális folyamat. Igen ám, de pontosan hogyan néz ki egy áttervezett folyamat? Erre a kérdésre nem adhatunk egy összefoglaló választ, hiszen az áttervezett folyamat számtalan formában jelenhet meg, ugyanakkor rengeteg dolgot elmondhatunk az áttervezett folyamatok jellegzetességeiről.

A visszatérő jellegzetességek a reengineeringet bevezetett vállalatok között nem szabad, hogy meglepetésként érjenek bennünket, mivel az áttervezett vállalatok sajátosságai egy sor alapvető premisszából adódnak. Az ipari modell azon az alapvető premisszán nyugszik, hogy a munkásoknak kevés adottságuk van, ill. kevés idejük és kapacitásuk a tréningre. Ez a premissza megkérdőjelezhetetlenül azt követeli meg, hogy a munkások számára kijelölt munkák és feladatok nagyon egyszerűek legyenek. Sőt mitöbb, A. Smith amellett érvelt, hogy a munkások akkor dolgoznak a leghatékonyabban, hogyha csak egy és könnyen megérthető feladatot kell egyszerre teljesíteniük. Az egyszerű feladatok azonban komplex folyamatokat kívánnak, amelyek összekötik őket, és 200 éven keresztül a vállalatok elfogadták a kényelmetlenségeket, hatékonytalanságot, és

költséget, amely a komplex folyamatokkal együtt járt annak érdekében, hogy élvezzék az egyszerű feladatok nyújtotta előnyöket.

A reengineeringben a feje tetejére állítjuk az ipari modellt. Azt mondjuk, hogy a szolgáltatások minőségére, a rugalmasságra, az alacsony költségű irányuló jelenlegi követelmények kielégítése céljából a folyamatokat kell egyszerűbbé tenni. [4] Az egyszerűség iránti igény óriási hatása van a folyamatok megtervezésére és a szervezetek jellegzetességeinek kialakítására. Álljon itt tehát néhány közös vonás, visszatérő téma, jellegzetesség, amelyeket a reengineering segítségével áttervezett üzleti folyamatokban megfigyelhetünk.

1. Számos munkát egyé kell kombinálni

A legalapvetőbb és leggyakoribb vonása az újratervezett folyamatoknak a futószalag hiánya, azaz, a korábban elkülönült munkákat és feladatokat egy közös feladatba sűrítik bele, és integrálják. Korábban a folyamat túl sok embert érintett, a hibák és a félreértések elkerülhetetlenek voltak, annális inkább, mivel nem volt egyetlen csoport, vagy egyetlen ember sem, aki ismerte volna, és vállalta volna a felelősséget a teljes folyamatért. A reengineering folyamat során a vállalat a különböző lépések felelősségét összesűritette, és egyetlen személyre bízta, a customer service-képviselőre. Most ez az egy ember szolgálja ki az egész folyamatot és ő biztosítja a fogyasztók számára az egyetlen kontaktus-pontot.

Nem mindig lehetséges egy hosszadalmas folyama minden lépését összesűriteni egy pozícióba. Ezekben az esetekben a vállalatnak számos emberre van szüksége, akik a folyamat egy-egy részéhez értenek. Más esetben egyszerűen nem lenne túl praktikus egyetlen személynek megtanítani mindazokat a képességeket, amelyre a teljes folyamat ellátásához szüksége lenne. A megoldás egy team, akik együttesen rendelkeznek a folyamat végrehajtásához szükséges készséggel és végzettséggel. A témacsoport tagjai, akik korábban különböző osztályokon és különböző földrajzi elhelyezkedéseken dolgoztak, összekerültek egyetlen egységbe és az új felszerelés installációhoz kapcsolódó teljes felelősséget rájuk ruházták. A csoporttagok közötti megosztottság még mindig okozhat késlekedést és hibát, de ezek már jelentéktelenek a szervezeten belüli problémákhoz képest.

Az integrált folyamatok szintén csökkentették az adminisztratív főnököknek a számát, mivel a foglalkoztatottak bevonása a folyamatba felelősséget kíván, kevesebb felügyeletre van szükség. A vállalat bátorítja a dolgozókat az innovatív és kreatív módok kidolgozására, a feldolgozási idő csökkentésére, ill. a költségcsökkentésre, mialatt hibamentes termékeket és szolgáltatásokat produkálnak. A javuló kontroll az integrált folyamatoknak egy másik előnye, mivel az integrált folyamatok kevesebb embert érintenek, a felelősség kijelölése, ill. az emberek teljesítményének a figyelése is egyszerűbb.

2. A munkások is hoznak döntéseket

Azok a vállalatok, akik reengineeringet valósítanak meg, nemcsak horizontálisan sűrítik a folyamatokat, - témafelelősök, témacsoportok bevezetésével, akik többszörös, egymást követő feladatokat hajtanak végre, - hanem vertikálisan is csökkentik. A vertikális sűrítés azt jelenti, hogy a folyamatnak azokon a pontjain, ahol a munkásoknak korábban a vezetői hierarchián fel kellett menniük egy válaszáért, mostmár a saját döntéseiket meghozhatják.

3. A folyamat lépései természetes sorrendjükben hajtják végre

A reengineering folyamatok mentesek a szigorú egymásutániság önkényuralmától. A munkafolyamat természetes sorrendje érvényesülhet a mesterségesen bevezetett linearitás helyett. A feladatok lineáris egymásutánisága mesterséges sorrendet állít fel, amely lelassítja a munkát. A reengineering segítségével áttevezett folyamatokban a munkák aszerint követik egymást, ahogy az valójában szükséges. A folyamatok linealizáltságának megszüntetése két módon is felgyorsítja őket.

- Számítatlan munkát szimultán módon el lehet végezni.

- Azáltal, hogy csökkenti a folyamat első és utolsó lépése között eltelt időt, kiküszöböli annak a veszélyét, hogy esetleg az első lépés elavulttá válik, mire az utolsót végrehajtják, vagypedig, hogy az utolsó inkonzisztenssé válik az elsőhöz képest.

4. A folyamatoknak sokszoros verziója van

A reengineering segítségével áttevezett folyamatok negyedik jellegzetességét úgy fogalmazhatnánk meg, mint a sztenderdizálás végét. A hagyományos folyamatokat tömegtermelésre, tömegpiacra dolgozták ki. Minden inputot egyedileg kezeltek, és ezáltal a vállalatok egységes és konzisztens outputot tudtak kibocsátani. A változó és diverzifikált piaci körülmények között ez a fajta logika elavult. A mai környezet követelményeinek kielégítése érdekében ugyanannak a folyamatnak számtalan verziójára van szükség, hogy a különböző piacok, situációk, outputok által támasztott elvárásoknak megfeleljünk. A több verzióval, megvalósítási útvonallal rendelkező folyamatok általában egy választási lépéssel kezdődnek annak meghatározására, hogy melyik változat működik a legjobban az adott situációban. A hagyományos „egy méret jó mindenre”-fajta folyamatok általában nagyon komplexek, hiszen ezeknek speciális elvárásokat is tartalmazniuk kell, hogy egy sor szituációnak megfeleljenek. A többváltozatú folyamatok ezzel szemben egyszerűek és tiszták, hiszen minden változatnak csak arra kell felkészülnie, amelyre tervezték. Nincsenek speciális esetek és kivételek.

5. A munkát ott hajtják végre, ahol annak a legtöbb értelme van

A reengineering visszatérő témája a munka szervezeti korlátokat legyőző elmozdulása. A hagyományos szervezetekben a munka specialisták köré szerveződik. A számviteli szakemberek tudják, hogy hogyan kell vezetni a könyveket, a beszerzéssel foglalkozó szakemberek tudják, hogyan kell megrendelni az anyagfelvételeket. A szervezetekben folyó munka nagy része abból áll, hogy a független szervezeti egységekben előállított részeket próbálják meg integrálni. A munka szervezeti határokat áthágó áthelyezése szükségletné teszi ezt az integrációt.

6. Az ellenőrzés és irányítás csökkentése

Egy másik típusú munka, ami a hozzáadott értéket nem növeli, és minimalizálásra kerül: az ellenőrzés és irányítás folyamata. Vagy másképp kifejezve, a reengineering folyamatok csak olyan mértékben használják a kontrollt, amennyire ennek gazdasági értelme van. A hagyományos folyamatokhoz nélkülözhetetlenek az ellenőrzési és irányítási lépések, amelyek nem növelik az értéket, viszont muszály, hogy meglegyenek annak érdekében, hogy az emberek nem élnek vissza az eredeti folyamattal. A reengineering folyamat egy sokkal kiegyensúlyozottabb megközelítést javasol. A szigorú ellenőrzés helyett, amely a munkavégzés során történik, a reengineering aggregált és késleltetett kontroll bevezetését javasolja. Ez a fajta ellenőrzési rendszer úgy lett tervezve, hogy szerény és korlátozott megsértéseket elfogadjon azáltal, hogy késlelteti az ellenőrzést, kontrollt, ill. az egyedi esetek vizsgálata helyett az átfogó teljesítményt vizsgálja. A reengineering kontrollrendszere kompenzálni fogja a költségek drámai csökkenésével azt a minimális szabálysértés megnövekedést, ami ezzel a rendszerrel együtt jár.

7. Az összeegyeztetés minimalizálása

Újabb nem értéknövelő tevékenység, amelyet a reengineering folyamat minimalizál, az összeegyeztetés. A külső kontaktpontok számának csökkentésével csökkentik az inkonzisztens adatok előfordulásának az esélyét, amely összeegyeztetést kíván.

8. A témafelelősök egyetlen kontaktpont lehetőségét biztosítják

Az általunk témafelelősnek nevezett személy használata a reengineering folyamattal áttevezett folyamatok egy további visszatérő jellemvonása. Ez az eljárás akkor bizonyulhat hasznosnak, amikor a folyamat lépései vagy olyan komplexek, vagypedig oly mértékben széttagoltak, hogy az integrálás egyetlen személy, vagy egy kis team által lehetetlen. Mindez ebben az esetben úgy történik, hogy pufferként szolgál a még mindig komplex folyamat, és a fogyasztók között a téma-menedzser, és akként viselkedik a fogyasztóval szemben, mintha ő lenne a felelős a teljes folyamat elvégzéséért, habár ténylegesen nem ez a helyzet. Ahhoz,

hogy ezt a szerepét el tudja látni a téma-menedzser, azaz, hogy válaszolni tudjon a fogyasztók kérdéseire, és meg tudja oldani a fogyasztók problémáit, a téma-menedzsernek a teljes információs rendszerhez hozzáférésre van szüksége, ill. arra a képességre, hogy kapcsolatba lépjen a kérdéses emberekkel, és szükség esetén további együttműködéseket kérjen.

9. Hibrid, centralizált és decentralizált, tevékenységek jelenléte

Azok a vállalatok, amelyek a reengineeringet alkalmazzák a folyamatok eltervezése során, élvezni tudják a centralizáció és decentralizáció előnyeinek együttes bevezetését ugyanabba a folyamatba. Az információ-technológia egyre inkább képessé teszi a vállalatokat arra, hogy úgy tevékenykedjenek, mintha egyedi, teljesen autonóm egységek volnának, ugyanakkor a szervezet még mindig élvezi a méretgazdaságosságból és centralizációból adódó előnyöket.

A reengineering segítségével áttevezett üzleti folyamatok jellegzetességeinek bemutatása nem kívánja azt sugallni, hogy a reengineering folyamatoknak egyformának kell lenniük, egy megadott módon kell lejátszódnuk. Semmi más nem állhatna távolabb az igazságtól. Nem mindegyik reengineering folyamat fogja az előző jellemvonásokat magánviselni, sőt, nem is viselheti, hiszen ezek közül néhány egymásnak ellentmond. Egy új design-nak a megalkotása átlátást, kreativitást, ítélőképességet követel.

Egyes beszámolók a BPR-rel elért „drámai” költségcsökkentésről, hatékonyságjavulásról, az ügyfélnek nyújtott szolgáltatások jelentős javulásáról szólnak. A jól végrehajtott BPR-program sokszoros megtérülést hoz, de nem is annyira a megtakarításokon van ahangsúly, hanem a vállalati szervezet jelentős átalakulásán és a folyamatok, az irányítás változtatásán, javításán és integrálásán.[5] Nehéz lenne azon tényezőket felsorolni, amelyek biztosítják a BPR sikereit, ezért végezetül, a könnyebb utat választva tekintsük át, melyek azok a pontok, amelyek a BPR sikertelenségéhez vezetnek:

- Megpróbáljuk a folyamatokat megjavítani, ahelyett, hogy megváltoztatnánk.
- Nem az üzleti folyamatokra koncentrálunk.
- Figyelmen kívül hagyunk mindent a folyamat újratervezését kivéve.
- Nem vesszük figyelembe az emberek értékeit és meggyőződéseit.
- Hajlandók vagyunk kiegyezni apró eredményekkel.
- Túl korán abbahagyjuk.
- A probléma definiálása és a reengineering törekvések fókuszának meghatározása során előzetes korlátok felállítására kerül sor.
- A meglévő vállalati kultúrának és a menedzsment szokásoknak megengedni azt, hogy megakadályozzák a reengineering elkezdését.
- Megpróbálni a reengineeringet megvalósítani lentről felfelé.
- Valakit kijelölni, aki nem érti meg a reengineering folyamatát.

- Spórolni a reengineeringre szentelt forrásokkal.
- A reengineering nem kiemelt kezelése.
- Az energia elfecsérlése túlságosan sok reengineering project között.
- Akkor belekezdeni a reengineeringbe, "mikor a vezetőnek már csak két éve van hátra a nyugdíjig".
- A reengineeringnek más üzleti javító programoktól való megkülönböztetésének elmulasztása.
- Kizárólag a tervezésre való koncentráció.
- Úgy megpróbálni megvalósítani a reengineeringet, hogy senkit ne bántunk meg.
- Visszavonulni, amikor a reengineering okozza változással az emberek ellenállnak.
- Az erőfeszítések elnyújtása.

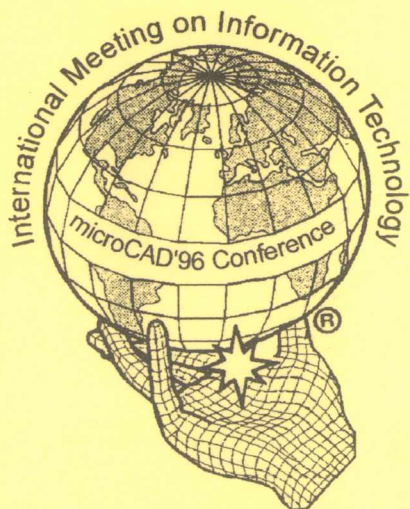
A valódi BPR sem egy átmeneti állapot, sem egy ötlet mely meghatározott módszerekre épül. A történetet érdemes az újra feltalálással kezdeni. A szabály: "Semmi sem szent". A reengineering darabokra szed egy szervezetet és egy tetőtől talpig új szervezetet hoz létre, leromolva a régi munkával kapcsolatos elképzeléseket, hierarchiákat és működési funkciókat. Ez egy csavaros, bonyolult és kényes folyamat. Egy cég, amely túl van egy sikeres reengineering átszervezésen olyan, mint egy fénymásoló, amely a hamvakból emelkedik fel.[6] A másokkal megosztott jó példák követésre ösztönzik a szervezeteket. A reengineering témaköre még számos további kérdést vet fel, ez a rövid áttekintés csak az olvasó figyelmének felkeltésére irányult. Ugyanakkor ezen információk alapján is elmondhatjuk, hogy az elkövetkezendő néhány évben már Magyarországon is egyre többet fogunk hallani a reengineeringről, mint a "change management" egyik új és időszerű irányzatáról.

FELHASZNÁLT IRDALOM

- [1] HAMMER, M.-CHAMPY, J.: *Reengineering the Corporation* - Harper Business, 1993
- [2] HOFFMAN, Z.: *Reengineering, TQM, revitalizáció, mint a vállalati reorganizáció módszertani közelítései* - Tanulmány, 1995
- [3] HANDÓ, J.: *Változás-menedzsment: üzleti folyamatok újraértelmezése, újraszervezése és tervezése* - Ipar-Gazdaság, 1994 április
- [4] PETROZZO P.D. - STEPPER C.J.: *Successful Reengineering* - Van Nostrand Reinhold, 1994
- [5] SZINTAY, I.: *Tendenciák az átalakító vezetés eszköztárában* - Tudományos Szimpóziumi kiadvány, 1995
- [6] ETTORRE, B.: *Reengineering Tales From the Front* - Management Review, 1995 júne, Fordította: FÖLDES SZILVIA

Tartalom

Szintay I.: Változás - innováció - minőség.....	1
D. Demick: Marketing Support in the Development of New Innovative Products.....	13
Szakály D.: Technológiai hatáselemzés.....	21
Gyetvai A.: Módszerek a minőségtervezéshez.....	31
Veresné Somosi M.: A hagyományos döntéstámogató módszerek szerepe a szervezetalakításban.....	39
Pap J.-né: TQM alkalmazása a felsőoktatásban.....	45
Duzsík G.: QS-9000 minőségügyi rendszer az autóiparban.....	53
Deák Cs.: Adalékok a Business Process Reengineering témaköréhez.....	61
Biró Z.: Minőségköltség.....	71



Miskolc-Egyetemváros February 29, 1996

microCAD '96
International Computer Science Conference
February 29, 1996



M : MANAGEMENT.
Section M : MANAGEMENT.